



TITLE:

企業的マーケティング論の成立 - A. W.ショーの検討 -

AUTHOR(S):

橋本, 勲

CITATION:

橋本, 勲. 企業的マーケティング論の成立 - A. W.ショーの検討 -. 經濟論叢 1972, 110(1-2): 1-22

ISSUE DATE:

1972-07

URL:

<https://doi.org/10.14989/133482>

RIGHT:

經濟論叢

第110卷 第1・2号

企業的マーケティング論の成立……………	橋 本 勲	1
生産性・分配率・賃金と物価……………	小 川 登	23
わが国電機産業に対する直接投資……………	藤 原 貞 雄	45
通貨供給と経済成長理論……………	西 村 理	65

研究ノート

レーニンの「辺境地」論……………	保 坂 哲 郎	88
------------------	---------	----

昭和47年7・8月

京都大學經濟學會

企業のマーケティング論の成立

—A. W. ショーの検討—

橋 本 勲

I 問 題 視 点

マーケティング論の始祖は誰か、という問題については、学界の評価はほぼ定説化されたといってもよい。A. W. ショーは、まさに経済学におけるアダム・スミスにあたるものである。しかし、ショーがなぜにマーケティング論の始祖あるいは確立者としての地位をあたえられるかという論拠の問題については、必ずしも明確ではなかった。

従来 of 学界におけるショーの評価は、マーケティング機能論の最初の建設者という側面に集中されていた。例えば、アメリカ of 学界におけるウェルド (L. D. H. Weld)¹⁾、クラーク (F. E. Clark)²⁾、ヴァンダブルー (H. B. Vanderblue)³⁾ など、戦前における代表的マーケティング学者は、いずれもショーの展開した機能論を高く評価していた。またわが国においても、福田敬太郎教授⁴⁾をはじめ、多くの学者によって注目を受けていた。戦後についてもまた同じ様な評価が継承されている。例えば、コンバース (P. D. Converse)⁵⁾、バーテルズ (R. Bartels)⁶⁾、

1) L. D. H. Weld, "Marketing Functions and Mercantile Organization", *American Economic Review*, Vol. VII, June, 1917, p. 306.

2) F. E. Clark, *Principles of Marketing*, 1922, p. 11.

3) Homer B. Vanderblue, The Functional Approach to the Study of Marketing, *Journal of Political Economy*, Vol. 29, No. 8, Oct. 1921, p. 676.

4) 福田敬太郎「商および商業」『国民経済学雑誌』第48巻 第1号, 1929年1月, 47ページ, 同上『市場論』1930年, 95ページ, ほか。

5) P. D. Converse, *The Beginning of Marketing Thought in the United States*, 1959, p. 40. ditto, Development of Marketing Theory: Fifty Years of Progress, in H. G. Wales (ed.), *Changing Perspectives in Marketing*, 1951, p. 32.

6) R. Bartels, *The Development of Marketing Thought*, 1962, p. 160.

シュバルツ (G. Schwartz)⁷⁾, ダッデイ (E. A. Duddy) およびレヴザン (D. A. Revzan)⁸⁾, ドイツのマーケティング論史の研究者ライテラー (Eugen Leithner)⁹⁾, わが国における荒川祐吉¹⁰⁾, 三浦信¹¹⁾, 鈴木保良¹²⁾, 栗屋義純¹³⁾の諸教授も同じように指摘されている。したがって、ショーを機能論の建設者とみる見解は広く内外の学界の通説とみられていた¹⁴⁾。

しかし、これらの見解はショーの評価としては一面的である。なぜならば、これらの機能論の評価は、社会経済的マーケティング論の側面からおこなわれたからである。周知のように、戦後のマーケティング論の主流は、社会経済的マーケティング論から企業的マーケティング論に旋回してきている。したがって、現代のマーケティング論の観点からショーの理論を再評価すべきであると考えられる。本稿は、このような現代のマーケティング論の観点に立って、ショーにおいてマーケティング論が成立したといわれる論拠を検証しようとしたものである。

II A. W. ショーの概略

企業的マーケティング論の成立をショーに求められるのはなぜかという本来の問題に立ち入る前に、あらかじめショーとその理論の概略について簡単に紹介すれば、次の通りである。

まずショー (Arch Wilkinson Shaw 1876～) の人についてみよう。多くのマーケティング論学者は、大学の講壇に立つ研究者であったが、ショーは、研究

7) G. Schwartz, *Development of Marketing Theory*, 1963, p. 85.

8) E. A. Duddy and D. A. Revzan, *Marketing*, 1953, p. 21.

9) E. Leithner, *Geschichte der Handels-und-absatzwirtschaftlichen Literatur*, 1961, S. 110.

10) 荒川祐吉『現代配給理論』1960年, 194ページ。

11) 三浦信「ショー『市場配給の若干問題』の一考察」『商学論究』復刊第1号, 301ページ。

12) 鈴木保良『商業経済論』1963年, 42ページ。

13) 栗屋義純『マーケティングの機能』1958年, 7ページ。

14) 最近になって、近藤文男「マーケティング論の生成」『京都大学経済論叢』第99巻 第3号, 1967年3月, 上岡正行「マーケティング機能の確定に関する試論(1)」『大阪経大論集』第71号, 1969年9月, 大野勝也「配給機能に関する一考察」『明大商学論叢』第49巻第6号, 1966年2月などの注目すべき研究があらわれている。

者であり実業人でもあった。20世紀初頭の20年間、すなわち1910年代に、ウォーカー (Amasa Walker) と一緒に、事務用品を販売する会社、Shaw-Walker Company や Kellogg Company を経営していた。ビジネスのかたはら、彼は事務管理システムについて研究したり、各実業界の指導者と会談したりしながら研究に励んでいた。また彼は、出版や著作にも関心をもっていた。彼は“System”というビジネス雑誌を出したり¹⁵⁾、“Factory”という雑誌を発刊したりしていた。さらに、彼みずからが出版社も創設している。しかし、彼の出版社は、後に McGraw-Hill 社に吸収された。しかし、彼は研究者でもあった。1912年にハーバード大学に招かれ、16年まで同大学の教科の再編を援助し、経営政策 (business policy) の講義を担当している。また同大学で、Harvard Bureau of Business Research を設立し、教授資料の不足を補うために努力していたようである¹⁶⁾。

シヨアの代表的著作は、2冊ある。1915年に、*Some Problems in Market Distribution* が、1916年に、*An Approach to Business Problems* が著わされた。なおそのほかに、注目すべき論文としては、1914年にテイラーの科学的管理法をマーケティングに適用しようという問題を考察した、“*Scientific Management*” in *Business* がある¹⁷⁾。これらのうち、マーケティング論の成立にとって注目すべき著作は、『市場配給の若干問題』(以下本稿では『若干問題』または *Some Problems* と略記する) である。本書は、戦後アメリカでも1952年に初版をそのまま復刻して再刊されているし、最近までわが国においても多くの大学のゼミナールや研究会のテキストとして利用されている著作である。

では、彼の理論の概略を、主著『若干問題』について窺ってみよう。彼の主著は、次の通り全体が4つの章から成立している。

第1章 ビジネス活動の本性との関連

15) System 誌は、現在の Business Week 誌の生みの親ともいわれている。

16) Arch Wilkinson Shaw, *An Approach to Business Problems*, 1916, p. iii, R. Bartels, *Development of Marketing Thought*, 1962, p. 234, P. D. Converse, *The Beginning of Marketing Thought in the United States*, 1959, p. 39 など参照。

17) C. B. Thompson (ed.), *Scientific Management*, 1914, pp. 217~225.

第2章 流通業者 (distributor) の諸問題

第3章 流通の諸方法

第4章 市場についての諸考察

以上の4章のうち、第1章と後の3つの章とは、経緯も内容も違った性格をもっている。第1章「ビジネス活動の本性の関連」は、1915年に新しく発表された論文であるが、後の3つの章は、すでに3年前の1912年に論文として、*Quarterly Journal of Economics*, (1912年8月) に発表されていた。この3つの論文に追加された第1章の論文が、企業的マーケティング論の成立にとって注目されるべき画期的な研究である。この画期的論文発表の先駆になり、媒介項になったのが、1914年の論文「ビジネスにおける『科学的管理法』」である。この科学的管理法の研究を通じて、15年には『若干問題』における企業的マーケティング論成立の転機になった論文「ビジネス活動の本性との関連」が著わされ、さらに翌16年には、『ビジネス問題へのアプローチ』¹⁸⁾という大著になってあらわれた。この大著の基本的構想は、すでに15年の第1章の論文においてみられ、基本的には大きい変化はない。したがって、ここでは『若干問題』を中心に考察することにしたい。

ところで、『若干問題』において、企業的マーケティング論はいかに取扱われているのであろうか。ショーは、企業的マーケティング論と社会経済的マーケティング論を必ずしも明確に区別していたわけではなかった。しかし論理的に鋭いショーは、両者の方法的区別を認識していた。彼は次のように述べている。「経済学者は社会的観点 (social view-point) をもつが、ビジネスマンは利潤を追求して企業の指揮をおこなうので、個別的観点 (individual view-point) をもっている」¹⁹⁾と。そしてこの方法的区別が彼の『若干問題』の体系に密着しているわけではないが、前半の2つの章においては、企業的マーケティング論の諸問題が中心になり、後者の章においては、流通経路、中間商人の機能論など

18) A. W. Shaw, *An Approach to Business Problems*, 1916.

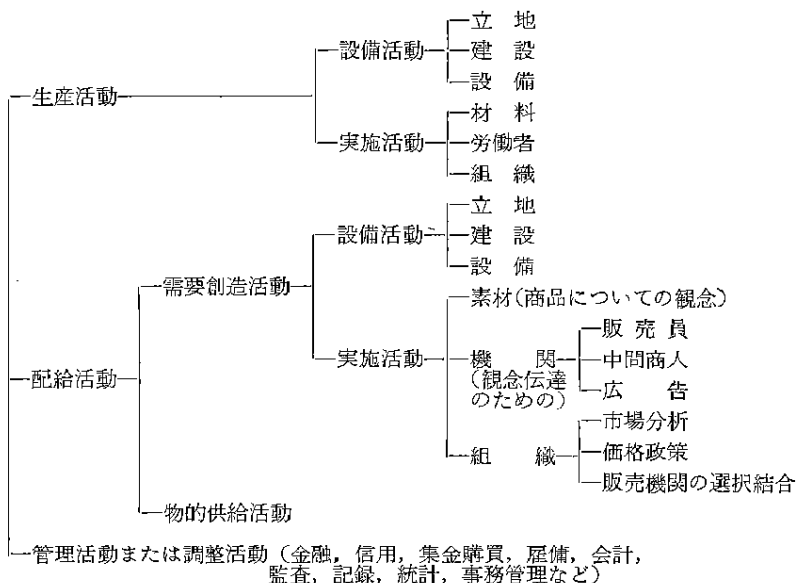
19) Shaw, *Some Problems*, p. 8.

の社会経済的マーケティング論の諸問題が中心になっていた。しかし、企業的マーケティング論の基礎概念は、冒頭の第1章において集中的にあらわれている。第1章は「ビジネスの基礎的考え方 (basic philosophy)」を述べたものであり、あとの章は、「この考え方の流通問題への適用を例証」²⁰⁾したものであると明言されている。

では、彼の企業的マーケティング論はいかに考えられていたのであろうか。

ショーは、ビジネスに共通する本質的要素を動作 (motion) であると規定している。企業活動は、このような種々な動作から成り立っていると考え、企業活動を「動作の目的」²¹⁾に応じて分類体系化している。彼の活動体系を簡単にするために図示すれば、次の図表の通りである²²⁾。

A. W. Shaw の企業活動体系



20) *Ibid.*, foreword, cf. P. D. Converse, *The Beginning of Marketing Thought in the United States*, 1959, p. 39.

21) Shaw, *Some Problems.*, p. 5.

22) *Ibid.*, pp. 8~12.

図表でみられるように、彼は企業活動全体を3つの活動、すなわち生産活動 (activities of production)、配給活動 (activities of distribution)、管理活動または調整活動 (activities of administration or activities of facilitating) に分けている。このうち問題は、いうまでもなく配給活動にある。配給活動は、2つの活動、すなわち需要創造活動 (activities of demand creation) と物的供給活動 (activities of physical supply) とに分けられ、さらにそれぞれ、設備活動 (plant activities) と実施活動 (operating activities) とに分けられている。設備活動は、立地、建設、設備のように、一たん企業の政策が確立されると事実上固定化される活動であるが、他方の、実施活動は、管理に毎日のように新しい問題を提供する活動である²³⁾。したがってマーケティング活動において重要なのは、実施活動である。実施活動はさらに3つに細分化され、商品についての観念を意味する素材 (materials) と、これらの観念が消費者に伝達される機関 (agencies) と、組織 (organizations) とに分けられている²⁴⁾ (機関や組織についての詳細は、後述)。

以上の体系はすでにふれたように1916年の『アプローチ』では、ほぼそのまま継承され、さらに豊富に拡充発展せしめられている。すなわち、『アプローチ』の第1部「生産の諸問題」においては「生産活動」が、第2部「流通の諸問題」においては「流通活動」が、第3部「管理の諸問題」では、「調整活動」が展開され、最終章において「ビジネスの外部的問題」が扱われている²⁵⁾。一般に前者に比し、企業的観点が徹底し明確化されているといえよう。

では、このジョーの理論体系において、いかなるねらいが潜んでいたのだろうか。

第1に、研究方法において彼が意図したことは、マーケティングの研究にお

23) *Ibid.*, p. 12.

24) 分類論については、近藤文男「マーケティング論の生成」『京都大学経済論叢』第99巻 第3号、1967年3月、66～68ページ、参照。

25) 「ビジネスの外部的問題」においては、第1に顧客及び見込客、第2に競争者、第3に労働市場の問題が指摘されている。しかし指摘にとどまっている。さらに政策決定に考慮すべき点として、第1に世論、第2に法律、第3に政府をあげ、世論との同調を説いている。このうち、前者は後に (J. A. Howard) によって環境問題として発展した部分の萌芽形態を示すものとして注目される (cf. J. A. Howard, *Marketing Management*, 1963, p. 5ff.)。

いて「科学的方法 (scientific methods)」²⁶⁾あるいは「科学的研究方法 (scientific research methods)」²⁷⁾を利用することであった。彼は、その当時において、すでに勘の時代 (the era of rule of thumb) が過ぎ去っていることを主張し、勘や経験にかわるべきものとして、「系統的研究 (systematic study)」²⁸⁾を強調している。すなわち「今日の、企業家にとってもっとも急を要する問題は、生産において研究されているのと同様に、流通を組織的に研究することである」²⁹⁾と。その研究に「実験室的観点を導入しなければならない」³⁰⁾ということである。ここでいう「実験室的観点」乃至は「科学的方法」とは、すでに三浦信教授も指摘されているように³¹⁾、科学的管理法を意味することは、ショーの論文や『アプローチ』からもあきらかである。ショーは、その当時大きい波紋を投げかけていたテイラー (F. W. Taylor) の科学的管理法をマーケティングにも適用しようと考えていたようである³²⁾。

では次に、この「科学的方法」の適用によって、ショーはいかなることを考えていたのだろうか。端的に言えば、ショーも『若干問題』で再三指摘しているように、無駄の排除である。この無駄とは、何よりも企業活動における「無駄な行動 (lost motion)」³³⁾を排除することであり、次いで、企業以外の社会的浪費をも排除し、社会的な合理化も考えていたようである³⁴⁾。換言すれば、企業行動と配給過程における資本家の合理化がショーの狙う合理化であった。

III 企業的方法論成立の検証

——ショーにおける行動の理論の検証——

26) Shaw, *Some Problems.*, p. 107, p. 108.

27) *Ibid.*, p. 98.

28) *Ibid.*, p. 41, p. 98.

29) *Ibid.*, p. 44.

30) *Ibid.*, p. 44.

31) 三浦信「ショー『市場配給の若干問題』の一考察」『商学論究』復刊第1号、昭和26年、289ページ。

32) C. B. Thompson (ed.), *Scientific Management*, pp. 217~225, なお、テイラーの影響については、E. E. Hunt (ed.), *Scientific Management since Taylor*, 1924, p. 5ff.

33) Shaw, *Some Problems.*, p. 44.

34) *Ibid.*, p. 97, p. 109.

さて、いまや、本章の基本問題に進む。その問題とは、すでに冒頭でふれたように、シヨアの理論において企業的マーケティング論が成立したといえとすれば、それはいかなる論拠にもとづくものであろうか、という問題である。換言すれば、企業的マーケティング論の現代的典型であるマネジリアル・マーケティング論の原型が、シヨアの理論において成立していたであろうか、成立していたとすれば、それはいかなる点において検証されるであろうか、という論拠の問題である。

マネジリアル・マーケティング論の原型の検証にあたって、考察の側面を2つに分ける。一つは、マネジリアル・マーケティング論は、社会経済的マーケティング論と違って、企業の行動のためのマーケティング論であるという観点がいかにあらわれていたかという問題である。換言すれば、マネジリアル・マーケティング論の基本的概念 (basic concept) の原型が果して成立していたか否かの問題を考察する側面である。2つは、マネジリアル・マーケティング論がたんなる企業の行動理論ではなく、独占企業の行動の理論であるという観点がいかにあらわれていたかという問題である。後の問題は次節にまわして、最初の問題から考察すれば、次の通りである。

第1に、シヨアは、マーケティングの本質を需要創造 (demand creation) にあると規定していたのである。現代のマネジリアル・マーケティング論においても、マーケティングの本質についての規定は、必ずしも一義的でない³⁵⁾。しかし、戦前の社会経済的マーケティング論のように、マーケティングを社会的経済的過程や社会経済的制度として把握するのではなく、企業の行動として、企業の需要創造のための活動として理解する点では多少とも共通している。このようなマーケティング理解は、社会経済的マーケティング論が主流であった戦前においては、極めて寥々たる存在であった。しかるに、シヨアの『市場配給の若干問題』において、注目すべき規定がはじめてあらわれたのである。すなわちシヨアによれば、配給 (distribution) の問題には、2つあり、それは「第1

35) 例えば、J. McCarthy, *Basic Marketing*, 1960, p. 33.

に、最大限の需要を喚起すること、第2に、その需要に、減耗を最少限にして供給すること」³⁶⁾であると規定している。このような規定に対応して、企業の配給活動は2つに分かれる。1つは、需要創造活動、他は、物的供給活動である。また、彼の端的な表現によれば、「現在市場の集約的耕作 (a more intensive cultivation of existing markets)」³⁷⁾である。この指摘は、戦前のマーケティング論の文献全体を通じて極めて注目すべき規定であった。

さらに付言すれば、シヨアの配給についての規定の二重性は、流通過程の本質把握についても重要な意味をもっている。流通過程は、二重性をもっている。1つは、価値実現過程であり、他は、使用価値の実現過程である³⁸⁾。しかも、このうち、本質的な側面は、価値実現過程であった。この価値実現を企業の立場からおこなうためには、企業のための需要創造活動が必要であり、「現存市場の集約的耕作」が必要なのである。また、シヨアが物的供給活動と述べているのは、使用価値実現過程を企業の観点で把握したものと理解される。したがって、個別資本家の立場に立つという意味で限界がある。すなわち彼においては、企業の合理化が考えられているので、企業にとっての無駄を排除し、能率的に配給しようとする意図をもっていたのであって、必ずしも社会的観点が本来の意味で前提とされていたわけではない。このような問題は残されるが、マーケティング（あるいは配給）の本質を企業の需要創造活動として理解したことは、20世紀初頭の当時において極めて卓抜な指摘であった。

第2に、シヨアの消費、需要、市場についての展開を検討すると、消費者中心主義の考え方が萌芽的にあらわれていたのである。周知のように、マネジリアル・マーケティングの中心概念は、消費者中心志向 (consumer orientation) である³⁹⁾。また、消費者中心志向の具体的表現が、市場調査による消費者の欲求把握、その結果の製品計画へのフィード・バック、市場細分化等々の諸問題であ

36) A. W. Shaw, *Some Problems in Market Distribution*, 1915, p. 84. ただし、この需要喚起の問題は、メーカーではなく、配給業者の問題として指摘されている。

37) *Ibid.*, p. 43.

38) 詳細については、橋本鮎『商業資本と流通問題』1970年、80ページ、参照。

39) 消費者志向については、谷口吉彦『配給通論増補版』1966年、389ページ、参照。

った。しかし、ショーの活躍はじめていた20世紀初頭においては、まだ伝統的な押売りや売手中心主義の考え方が支配的であった。しかるに、ショーの展開をみると、欲望(wants)の重視、市場調査の必要性の指摘、消費者の欲望と生産との調整の必要性など、注目すべき指摘がみられるのである。そのような意味で、すでに消費者中心主義の萌芽がみられるともいえよう。若干、立ち入ってみよう。彼は、冒頭において欲望を論じ⁴⁰⁾、人間の欲望が歴史的に次第に複雑になってきたことを指摘し、「個々人の不明確な欲望が確定されなければならない。しかも、その欲望を満たす可能性に企業者の注意がむけられなければならない」⁴¹⁾と指摘しつつ市場開発の必要性を強調している。また、「生産者は、消費者の欲望を調査研究し、彼の生産をそれらに調整させなければならない」⁴²⁾と述べ、市場調査の必要性を強調し製品計画の萌芽的指摘をおこなっている。これらの着想は、いずれも当時としては卓抜な着想であり、彼の理論がすでに生産者の立場に立ち、消費者中心志向の原型を萌芽的に示しているともみることができる。

なお、彼はさらに欲求(needs)を分析し、それは「教育、性格、習慣、経済的及び社会的環境⁴³⁾」からもたらされるものであり、2つの欲求、すなわち意識的欲求(conscious needs)と、確定しない無意識的欲求(unformulated subconscious needs)とに分けている。彼にとって重要なのは、後者の無意識的欲求である。けれど、彼が問題としている需要創造にとっては、無意識的欲求を発見し、その欲求を満たすために、市場を集約的に開発することが必要だからである⁴⁴⁾。この欲求と購買力とによって需要が規定されるのであるが、需要はさらに3つに分けられている。広告に応じてすぐ購買になってあらわれる「表現され

40) 欲求の分析において、彼は消費者余剰(consumer's surplus)の概念を使用している。消費者余剰とは「商品の市場価値と個々の消費者に対する商品の主観的価値との差異」(Shaw, *Some Problems*, p. 47.)である。

41) *Ibid.*, p. 43. なお, cf. p. 44.

42) *Ibid.*, p. 82. なお cf. p. 100.

43) *Ibid.*, p. 100. なお, cf. p. 44.

44) *Ibid.*, p. 46. なおこの欲求を「調査し発見して彼らを満足させる財貨を生産する」ことを、「調整(adjustment)」の1つと考えている(*Ibid.*, p. 46~47)。

た意識的需要 (expressed conscious demand)」、広告によって将来の購買を計画する「表現されていない意識的需要 (unexpressed conscious demand)」および将来の購買努力が結実しやすいように啓発されている「無意識的需要 (subconscious demand)」の3つである⁴⁵⁾。シヨーがこのように需要を3つに分けたのは、たんなる分類論を意図していたわけではない。彼が、企業の「需要創造」活動によって、「無意識的需要」を「意識的需要」にかえられるし、またかえねばならないという論理に対応していたのである。さらにまた、その背後に、広告などの市場開発活動によって、「無意識的欲求」を「意識的欲求」に転化しなければならないという論理が伏在していたのである。消費者の無意識的要求を発見し、それを満足させること、それは市場開発活動の出発点であり、消費者中心主義の集中的表現であった。この考え方は、市場分析についての彼の指摘にもあらわれ、彼は市場を、地域的に、所得階層別に細かく分析することが必要であると説いている⁴⁶⁾。これは、極めて萌芽的ではあるが、今日の市場細分化論の原型であるともみることができる⁴⁷⁾。

第3に、シヨーのマーケティングについての把握の仕方に、すでにマーケティングが企業の動作であると理解する規定がみられた。例えば彼は、企業の諸活動 (operations) に共通する本質的要素は何かを問題にし、それは動作 (motion) であることを明確に指摘している⁴⁸⁾。このような基本的理解に立って、企業活動を、生産活動 (activities of production)、配給活動 (activities of distribution)、管理活動または調整活動 (activities of administration or activities of facilitating) の3つの活動に分けることが可能になったのである。このようにマーケティングを企業の配給活動として把握する方法は、社会経済的マーケティング論が支配的であった第2次大戦以前においては極めて稀な見解であった。大抵のマ-

45) *Ibid.*, p. 95f., p. 104.

46) *Ibid.*, p. 45, p. 100, 参照。なおまた市場調査に関しては、標本抽出の問題にもふれられているが、標本理論の市場調査への一般化が30年代であったことを考えると、極めて注目すべき着想である。

47) 市場分析の立ち入った展開は、1916年の『アプローチ』にみられる Shaw, *An Approach*, p. 219ff.)。

48) Shaw, *Some Problems*, p. 5.

ケティング論においては、マーケティングは「制度」や「過程」と理解されていたのである。しかるに、戦後のマネジリアル・マーケティング論においては、マーケティングが企業の活動 (activities)⁴⁹⁾ であるとする理解が一般的になってきている。このマネジリアル・マーケティングの規定の原型がすでにショーにおいてみられていたのであった。しかも、このような把握は、戦前の一般書においては極めて少ない規定であったことは注目に値する。

第4に、ショーにおいて、マネジリアル・マーケティング論の特徴である機能的観点が萌芽的にみられていた。彼は、すでにふれたように、企業の活動を、生産、配給、管理の3つの活動に分け、また配給活動をさらに需要創造活動と物的供給活動とに分けているが、これらの分類の基準は、活動の機能あるいは動作の目的と機能に求められておこなわれたものである。この機能中心の理解は、ショーの中間商人の機能論においてもみられ、この点は多くの論者によって注目されてきたが、企業的マーケティング論の問題における機能主義的理解はほとんど無視されていた。しかし、この機能主義的理解は、戦後のマネジリアル・マーケティング論においてもみられ、特にオルダーソン (W. Alderson) の機能主義は、荒川祐吉教授によっても注目されている⁵⁰⁾。ショーの機能主義的理解が直ちに戦後の機能主義に直結するものではないが、ショーの機能主義的理解は、機能が企業の活動体系を決定し、また組織構造を決定していると考えているように、戦後のオルダーソンも「機能が構造を決定すべきであるというのであって、その逆ではない」⁵¹⁾と述べている。このように、現在の機能主義の一側面に通じる考え方が、すでにショーにおいて萌芽的にみられることは、極めて注目すべき論点である。

第5に、ショーの企業活動の分析において、マネジリアル・マーケティング論の特徴である全体的 (total) 統合的 (integrated) 観点の理解が僅かながらあら

49) W. Lazer and E. J. Kelley (ed.), *Managerial Marketing*, 1962, p. 680.

50) 荒川祐吉ほか編『マーケティング経営論』1967年、20ページ以下、森下二次也、荒川祐吉編『体系マーケティング・マネジメント』1966年、54ページ以下、田村正紀『マーケティング行動体系論』14ページ以下、参照。

51) Wroe Alderson, *Marketing Behavior and Executive Action*, 1957, p. 75.

われていることも看過できない。マネジリアル・マーケティング論においては、マーケティング論を個々バラバラな断片的知識や部分的技術の寄せ集めではなく、企業全体から全体的・統合的に把握する観点が重視されてきている⁵²⁾。その観点を萌芽的に示す具体的表現が、ショーにおける「相互依存と均衡」の概念や「全面的協調」の概念である。すでにふれたように、彼は企業活動を、生産活動、配給活動、管理活動の3分野に分け、さらに配給活動を、需要創造活動と物的供給活動とに分けているが、これらの活動分野がそれぞれバラバラに存在するのではなく、相互間に2つの原理が働かなければならないと考えている。2つの原理とは、相互依存の原理 (principle of interdependence)⁵³⁾と、均衡の原理 (principle of balance) である。これらの原理は、部門 (department) 内においても、部門相互間においても、部門に分業関係があるかぎり作用し、各分野の「全面的協調 (all-round coöperation)」⁵⁴⁾が必要であると述べているのである。これらのショーの論点は、マネジリアル・マーケティング論が、マーケティングと他の企業諸活動との間に、「相互作用と相互関係を認める」⁵⁵⁾理論と一致するばかりでなく、マネジリアル・マーケティングの全体的・統合的観点にも通じるのである。さらに、この全体的・統合的観点は、次に考察するミックス概念の原型である「組み合わせ」の考え方にもあらわれている。

第6に、ショーにおいて、マネジリアル・マーケティング論の中心概念の一つであるミックス (mix) 概念が実質的にあらわれていたという点も見逃せない。ミックス概念は、周知のように第2次大戦後、ボーデン (N. H. Borden) が使いはじめた概念であり、それは、オクセンフェルト (A. R. Oxenfeldt) によれば、「最高経営者層が、意識的あるいは無意識に、選択的あるいは一部代替的なマーケティング諸活動に、諸資源 (resources) を配分 (allocates) する」⁵⁶⁾ことを意

52) 谷口吉彦『配給通論再増補版』1966年、386ページ。

53) Shaw, *Some Problems*, p. 9, p. 11.

54) *Ibid.*, p. 27.

55) W. Lazer and E. J. Kelley, *op. cit.*, p. 680.

56) E. J. Kelley and W. Lazer, *Managerial Marketing*, 1967, p. 120, そのほか、M. Zober, *Marketing Management*, 1964, p. 78, など参照。

味している⁵⁷⁾。要するに、価格、広告、人的販売、製品、顧客サービス、マーケティング・リサーチ、卸商の開発などのマーケティング諸要素の最適な「組み合わせ」を意味している。このような企業の「資源」あるいは「マーケティング諸要素」の組み合わせの考え方が、ショーにおいては果していかなるかたちでみられるのであろうか。

ショーの企業の配給活動の目標は、需要創造にあった。では、この需要創造活動をいかにこなったらよいのであろうか。ショーは、すでにふれたように、需要創造活動を、設備活動と実施活動とに分けているが、設備活動は、最初に政策が決定されると固定化し日常的に反復して生じる活動ではないので、企業活動に重要なのは後者の実施活動である。ショーは、実施活動の内容を、素材と機関と組織とに分け、さらに、機関を販売員 (salesman) と中間商人 (middleman) と広告 (advertising) とに分けている。これらはいずれも、商品についての観念を伝達するための「機関」である。この3つの機関についてのショーの理解は、1916年の『アプローチ』において、さらに詳細に展開されている。同書によれば、需要創造活動は、「市場の分析」、「商品の価格決定」、「諸機関の組み合わせと調整」との3つの活動によって遂行されるものと考えられている⁵⁸⁾。このうち、最後にあげられた「諸機関の組み合わせと調整 (combination and coördination of the agencies)」⁵⁹⁾が、さきに指摘した『若干問題』における「機関」に相当するわけである。すなわち、機関は『若干問題』においては、「販売員」と「中間商人」と「広告」とに分けられていたが、『アプローチ』においては、「直接的セールスマン」と「中間商人」と「直接広告ならびに一般広告」との3つに分類されている。ここに掲げた3つの機関は、マーケティング・ミックス論における「諸資源」あるいは「マーケティング要素」にあたるわけである。表現は違っていても、内容においては余り違っていない。

57) また、P. J. Verdoorn は、「産出を最適にするであろう投入のミックス」を考えている (P. J. Verdoorn, "Marketing from the Producer's Point of View, *Journal of Marketing*, Vol. 20, No. 3, Jan. 1956, p. 227.).

58) Shaw, *An Approach*, p. 219.

59) *Ibid.*, p. 219.

さらに、ショーは、これらの諸機関を「最適に組み合わせる」という考え方を明瞭に示している。例えば『若干問題』において、「ビジネスマンは彼の特定の商品の需要創造と物的供給のために、どの機関があるいは機関のいかなる組み合わせ(combination)がもっとも能率的(efficient)であるかという問題に当面する」⁶⁰⁾と述べている、『アプローチ』においては、「適当な需要を創造するのに、いかなる機関あるいはいかなる機関の組み合わせがもっとも効果的(effective)か」⁶¹⁾と、問題提起をしているのである。この着想は、実質的に現在のマネジリアル・マーケティングの最適ミックス論の原型にはかならないと考えられる。

なお、さらに細くなるが、「諸機関の組み合わせ」の内容に若干立ち入ってみよう。マーケティング・ミックス論における諸要素の最適組み合わせを決定する際に必要なことは、マーケティング諸要素の特徴を十分に把握し、その最適効果を考慮することである。ではショーにおいては、諸要素の特徴が把握され、分析されていたのであろうか。彼は、「諸機関」のうち、セールスマンと広告との組み合わせを重視している。この着眼は適確であり、現在においても妥当性をもっている。彼は、セールスマンと広告について、まず共通点を指摘する。両者とも、生産者の販売機能を遂行し、需要創造を目的としている点では共通している。しかし、重要なのは、両者の「組み合わせ」における相違と特徴である。相違について彼の指摘する点を列挙すれば、次の通りである。

第1に、セールスマンは、人的要素(human element)をもっているが、広告はセールスマンと違って非人的(non-personal)である⁶²⁾。

第2に、セールスマンは、製品の需要を喚起するとともに、同時に注文を受けて直ちに販売できる状態にある。しかし、広告は、需要を喚起しても、直ちに注文を受けることはできない。

第3に、広告は、伝達したい観念を、媒体を選択することによって好ましい

60) Shaw, *Some Problems.*, p. 67.

61) Shaw, *An Approach.*, p. 219.

62) Shaw, *Some Problems.*, p. 89.

形態で正確にしかも広範囲に伝達できる。しかし、セールスマンのばあいは、媒体選択をする広告のように適した形態を選ぶこともできないし、広範囲に伝達することは困難である。

第4に、広告は、セールスマンと違って、個性ももたないし、適当な時期をみはからって訪問する適時性ももたない。また、セールスマンのように、お客の気分や様々な人間的要素を利用する適応性がない⁶³⁾。

以上のような相違と特徴を考慮して、シヨーは、需要創造のための両者の併用を説いている⁶⁴⁾。では、いかに併用、すなわち「結合」したらよいのであろうか。これは、ミックスの具体的条件に関する問題なので今日のマネジリアル・マーケティング論においても一般化の困難な問題であるが、シヨーも、地域の特徴、社会的経済的階層、投下費用などによってそれぞれ違ってくると考えているようである⁶⁵⁾。例えば、地理的条件によって違い、市場範囲が拡大し遠隔地の消費者を対象とするばあいは、セールスマンよりも広告が有利である。また、人口密度によっても異なり、人口密度が高い地方にはセールスマンが有利であるが、人口密度が低い地方ではセールスマンよりも、系統的な流通機構を利用した方が有利である。また、時間的に考えると、セールスマンは短期的なばあいに有利であり、広告は長期的なばあいに効果が出てくる⁶⁶⁾。また販売費の観点からみると、セールスマンによるよりも、中間商人を利用した方が有利である⁶⁷⁾。

以上、シヨーの理論において、企業のマーケティング論の成立をみたという論拠について考証してきた。シヨーの理論の積極面のみを強調しすぎた傾向がないではないが、以上の検証において、企業のマーケティング論の現代的典型であるマネジリアル・マーケティング論の原型が萌芽的ながら成立していたことを不十分ながら論証しえたように思われる。

63) *Ibid.*, p. 89.

64) Shaw, *An Approach.*, p. 255ff.

65) *Ibid.*, p. 257.

66) Shaw, *Some Problems.*, p. 102.

67) *Ibid.*, p. 98.

IV 企業的マーケティング論成立の検証

——ショーの独占の理論の検証——

では次に、ショーの理論が、たんなる企業の行動の理論ではなくして、独占資本の行動の理論であるという観点は、果して検証しうるのであろうか、またいかなる点において検証しうるのであろうか、という問題に移る。

企業的マーケティング論が独占資本の行動の理論であることを立証するためには、まず、ショーの理論において、商業資本の「マーケティング」ではなく、生産者すなわち産業資本のマーケティングであるという観点がいかにあらわれていたかという問題の検証が前提になる。まずこの問題から考察すれば、次の通りである。

第1に、ショーは、企業活動を分類において、すでにみたように、生産、配給、管理の3つの活動領域に分けている。すなわち、生産を含めた企業行動を前提としているわけである。第2に、市場調査をおこなって、消費者の欲望と生産とを調整すべきことを指摘している⁶⁸⁾。これらはいずれも生産者を前提とする議論である。第3に、マーケティングを需要創造活動として理解したことも、生産者を主体としてはじめて意味をもつ規定である。なお、ショーの最初の著作『市場配給の若干問題』については、第2章から第4章までにおいて、社会経済的マーケティング論の諸問題が大きい比重を占めていた。しかし、後の『アプローチ』においては、生産者のマーケティングという観点が一層明確になっている。このほか、例証されるべき論点は少なくない。しかしさらに進んで、たんなる生産者ではなく、独占資本のマーケティング論であるという観点がいかにあらわれているかという問題を検証すれば、次の通りである。

まず第1に、ショーみずからが、大企業 (the larger concerns) と中小企業 (the small or medium-sized business)⁶⁹⁾の表現を使い、両者の区別を意識していた

68) Shaw, *Some Problems*, p. 82.

69) *Ibid.*, p. 25, p. 29.

ことが重要である。また一例であるが、企業活動の分析において、経営者と生産・販売の組織との関連について、中小企業のばあいには直接監視下におくことが必要であるが、大企業では分離することができることを述べている。

第2に、価格政策の分析においても、限界を含みつつも実質的に独占価格の認識に近づいている。独占価格は、流通過程における市場支配を通じて、生産価格以上に高く吊り上げられた価格である⁷⁰⁾。ショーは、価格政策を3つに分けている。第1は、市価以下での販売 (selling at the market minus), 第2は、市価通りの販売 (selling at the market par), 第3は、市価以上での販売 (selling at the market plus) である⁷¹⁾。この3つの価格政策のうち、第3の市価以上での販売を重視し、「現代配給のもっとも特徴的な価格政策である」⁷²⁾といわれている。このショーの価格政策論において注意すべきことは、1つには、価格が生産コストにもとづかなければならないことを指摘しつつも、もっぱら市場関係から論じていることである⁷³⁾。すなわち市場における競争関係を考慮し、市場価格を前提にして、市価以下での販売、市価通りの販売、市価以上での販売に分けていることである。このことは、独占価格が流通過程の収奪を含むので市場関係から規定されていることに通じるものである。2つには、価格政策のうち、最後の市価以下での販売が、ある意味で独占価格に通じるということである。独占価格は、外からみれば、「市価」以上に高く吊り上げられた価格にはかならないからである。この吊り上げによって、流通収奪が可能になり、巨大な利潤をあげることができるようになるのであるが、この点も表現は異なるが企業に「大きい報酬」をもたらすものとして、ショーの指摘しているところである⁷⁴⁾。では、この市価以上での販売はいかにして可能になるのであろうか。この点について、ショーは、製品差別化 (differentiation of product) と結びつけ

70) 橋本勲『現代商業学』1971年、65ページ、参照。

71) Shaw, *Some Problems*, p. 52ff. *An Approach*, p. 236.

72) *Ibid.*, p. 57. 三浦信「マーケティング論の成立と展開」『商学論究』第23号、43ページ。

73) Shaw, *An Approach*, p. 235.

74) Shaw, *An Approach*, p. xxiii, p. 248.

ている⁷⁵⁾。品質の改良やブランドによって、他の製品から区別し⁷⁶⁾、差別的有利性を確保することによって、有利な市価以上での販売が可能になると考えられているのである。このことは、独占価格設定の基礎条件の一つを指摘したものととして注目される⁷⁷⁾。

ショーの価格政策論は、すでにふれたように多くの限界をもっている。彼には、市場占有率についての考えが「シェア (share)」というかたちでみられたが、必ずしも市場占有率や資本と生産の集中度が独占価格の基礎になっていることを認識していない。また、独占価格の吊り上げを流通段階で維持するためにとられる再販売価格維持政策の問題についても認識が不十分である。しかし、ショーが価格を企業によって主体的に決定されるものとして論じた点は、後の管理価格の着想につらなる規定として注意されなければならない⁷⁸⁾。

第3に、配給経路問題の分析においても、商人による価値の実現ではなく、生産者みずからの手による価値の実現、すなわち生産者による直接販売と中間商人排除の問題が登場していた。生産者による直接販売の方法は、1つは、生産者のセールスマン (producer's salesman) による方法であり、他は、直営店 (branch store) による方法である⁷⁹⁾。これらの方法によって、「生産者が財貨についての観念を需要喚起のために直接に消費者に伝達しはじめると」⁸⁰⁾次第に中間商人の機能が衰退しはじめ、直接販売に移行するようになると考えている⁸¹⁾。

では、生産者は直接販売によっていかなる利点をあげることができるのであろうか。ショーは5つの利点をあげている。すなわち、第1に、生産者の製品

75) Shaw, *Some Problems*, p. 51, p. 55, p. 56.

76) *Ibid.*, p. 58.

77) ショーは心理的效果を阻うために差別価格 (different price levels) 政策を論じ、高い価格の方が消費者にアピールするばあが多いことを指摘し、違った価格水準がそれぞれ創り出すことのできる有効需要を実際にテストすることによって価格を決定すべきことを論じている (*Ibid.*, p. 51, p. 117.)。

78) ショーの価格や製品差別化については近藤文男「マーケティング論の生成」『京都大学経済論叢』第99巻 第3号、昭和42年3月、69ページ参照。

79) Shaw, *Some Problems*, p. 86.

80) *Ibid.*, p. 84.

81) ショーは、靴製造業者、衣料品、銀製品などについて述べている (*Ibid.*, p. 19, p. 86)。

を専門的に取扱う訓練を受けた人間を、全時間にわたって使うことができる。第2に、小売商と直接に接触できる。第3に、在庫品の取揃えが、卸商が取扱うばあいよりも豊富で優れている。第4に、信用上の損失が少ない。第5に、一般的な政策と価格との統制に好都合である、と指摘している⁸²⁾。この指摘からもわかるように、ショーは卸商人ではなく、生産者の利益の側に立っている。直接販売によって中間商人が排除されるが、「配給のサイクルの短縮」⁸³⁾がみられ、生産者のために迅速な大量販売が実現されるからである。さらに直接販売は生産者だけでなく、消費者の利益にもなると考えられている。なぜなら、「直接販売は、消費者の必要への生産のよりよき調整を意味する」⁸⁴⁾からである。

では、生産者のセールスマンによる直接販売についてはいかに考えられているのであろうか⁸⁵⁾。ショーによれば、セールスマンの第1の機能は、「見込み購買客に対して、財貨についての観念の伝達をおこなうこと」⁸⁶⁾である。したがって、セールスマンは、広告とともに、需要喚起の重要な手段であると考えられている。セールスマンは、「生産者が次の段階に中間商人や消費者に直接販売することが望ましいと気付いたとき」⁸⁷⁾に使われはじめるものであるが、生産者にとっての問題は、需要創造の手段としてセールスマンと広告とはいずれが合理的であるかにある。セールスマンは、広告にくらべて、次のような利点をもつものとして比較考察されている。第1に、広告はセールスマンのようなパーソナリティもなく、訪問の適時性もない。第2に、広告は、セールスマンのように、顧客の気分を利用する機会も、人間的要素を利用する機会もない⁸⁸⁾。第3に、広告は、セールスマンのように、需要を喚起すると同時に注文を受けることができるという利点もない。以上のように、セールスマンは広告

82) *Ibid.*, p. 87.

83) *Ibid.*, p. 19.

84) *Ibid.*, p. 82.

85) ショーは、セールスマンのほかに、通信販売ルート、専属店を通じる方法をあげている(*Ibid.*, p. 19).

86) *Ibid.*, p. 88.

87) *Ibid.*, p. 88.

88) *Ibid.*, p. 89.

よりも優れた特性をもっているの、需要創造機関として重視されている。このシヨウの分析は、実質的にセールスマンと広告というマーケティング手段の効果的なミックスを考えていたとみることもできるであろう。これらの分析は、いずれも独占的産業資本を前提とする諸問題である。

第4に、独占資本の主な競争形態である非価格競争 (non-price competition) についての指摘がすでにみられるということである。独占資本は、お互に価格協定を結んで、独占相互にとって「破滅的な」価格競争を回避し、価格以外の競争手段によって競争しようとする。価格以外の競争手段としては、人的販売、広告宣伝、サービス、品質、チャネル⁸⁹⁾などのマーケティング手段がある。すでにふれたように、直営店販売やセールスマン販売はいずれもチャネル競争や人的販売競争に関するものである。そのほか、特に注目すべき競争手段としては、すでにふれた製品差別化もあげられる。この製品差別化を前提にしてはじめて市価以上での販売が可能になる。すなわち独占価格の吊り上げが可能になる⁹⁰⁾。さらに、広告宣伝も同じように製品差別化を基礎にしているのである⁹¹⁾。シヨウは、特に「商品の差別化 (differentiation of commodity)」を重視し、品質そのものの差別化とともに、商標、ブランド、商号などの差別化にも注意を払っていた⁹²⁾。そこに、広告宣伝特にメーカーの広告活動の中心となる商標の差別化が問題とされてくるのである。製品の品質そのものによる実質的な製品差別化から、外面的形式的な差別化へ、さらにイメージによる差別化へという発展の基礎が断片的ではあるがすでに検証されうるのである⁹³⁾。

なお、さらに細かくみれば、シヨウはすでに市場細分化の着想をもっていたともいえよう。例えば、彼は「商品の品質等級が次第に細かく分かれれば分かれるほど、個々の消費者の物質的要求を正確に満足させることができるように

89) 橋本融『現代商業学』1971年、83ページ以下、参照。

90) Shaw, *Some Problems.*, p. 58.

91) *Ibid.*, p. 82.

92) *Ibid.*, p. 59.

93) 製品差別化の萌芽としての評価は、片岡一郎ほか『現代マーケティング総論』1964年、95ページ、参照。

なるだろう」⁹⁴⁾と述べているが、これは、プロダクト・ラインの多角化と市場細分化に通じる着想であるとも解せられる。

シヨーが、非価格競争を実質的に意識し、マーケティング競争手段を断片的に指摘していたことは、19世紀末の企業集中運動にみられるカルテル運動からみれば決して偶然ではなかった。シヨーの理論を生む社会経済的基盤は、19世紀末からあったわけである。しかし、20世紀初頭において実質的な着想を展開していたということは極めて注目すべき卓抜な見解というほかはない。

以上、極めて不十分なが、シヨーの『若干問題』を中心に、彼の理論が、当時支配的な流通業者を中心とする社会経済的マーケティング論の潮流にも拘らず、生産者特に独占資本を中心とする企業行動の理論として成立していたことを検証した。しかし、その個々の諸点については極めて萌芽的であり、未熟な点が残されていることは時代的制約としてやむをえなかったと評すべきであろう。

94) Shaw, *Some Problems*, p. 62.